

La situazione debitoria della società e del gruppo appare ancora rilevante e da tenere sotto osservazione.

I costi operativi del Gruppo aumentano dello 0.6 per cento passando da 2.097,1 milioni di euro nel 2013 a 2.109,7 milioni di euro nel 2014.

Il costo del lavoro si è attestato in 992,9 milioni di euro (994,7 milioni di euro nel 2013).

Al riguardo si segnala l'esigenza di assumere le più efficaci iniziative per mantenere sotto stretto controllo l'andamento del costo del lavoro e degli oneri connessi, sia per la Società che per il Gruppo, considerata l'incidenza di oltre il 30% di tale fattore sul costo della produzione ed attesa la difficoltà di conseguire maggiori introiti dalle attuali fonti di entrata.

I ricavi complessivi si sono attestati in 2.534,7 milioni di euro in netta diminuzione rispetto al 2013 quando erano stati conseguiti 2.729,3 milioni di euro (-194,6 milioni di euro pari al -7,1 per cento).

Un cenno deve essere riservato al contratto di servizio, strumento di disciplina degli obblighi del servizio pubblico gravanti sulla concessionaria e, al contempo, sede per assicurare la copertura dei costi per lo svolgimento del servizio stesso.

Premesso che detto accordo non risulta ancora stipulato, per cui continua a trovare applicazione il precedente contratto scaduto nel 2012, è opportuno raccomandare che in sede di rinnovo vengano chiaramente definite le attività di Servizio pubblico e le correlate risorse da rapportare alla consistenza dei compiti affidati alla concessionaria.

Sul punto la legge 28 dicembre 2015, n. 220, recante riforma della Rai e del servizio pubblico radiotelevisivo, ha innovativamente disciplinato la durata del contratto, quinquennale e non più triennale per l'avvenire, e la procedura di approvazione della parte pubblica, ma non ha inciso sulla problematica delle risorse per l'espletamento del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale, così rinominato dalla legge stessa.

La contabilità separata, anche nel 2014 ha mostrato uno squilibrio, circostanza che ha caratterizzato tutte le precedenti gestioni, tranne quello afferente al 2013 caratterizzato da una chiusura in pareggio.

Nella prospettiva illustrata nel Piano Industriale della società, dell'insorgenza, nell'immediato futuro, di gravi difficoltà per il perseguimento dell'equilibrio di bilancio, a causa soprattutto della prevista riduzione dei ricavi pubblicitari, la RAI ha valutato, in linea con quanto rilevato da questa Corte, al fine del contenimento dei costi della produzione, l'opportunità di porre in liquidazione o incorporare talune società controllate, in rapporto al perseguimento dei propri scopi, trasferendo alle sue strutture le attività da queste svolte.

Il nuovo assetto organizzativo, ad avviso della società, persegue il fine di ridurre il numero delle strutture creando idonei presidi di governo e controllo.

Si tratta di iniziative la cui motivazione strategica risiede nella necessità di agevolare il coordinamento gestionale delle attività che la separazione societaria rende difficoltoso, generando inefficienze organizzative e di processo.

La Corte, pur constatando la diminuzione delle società controllate rappresenta la necessità di una rigorosa verifica della loro attuale necessità nel contesto di un proficuo contributo delle stesse al perseguimento degli interessi della capogruppo, avuto anche riguardo alla circostanza che, in termini di valore aggiunto, il loro apporto complessivo appare assai modesto, in quanto, ad eccezione di Rai Pubblicità, la quasi totalità del fatturato è verso la RAI, come emerge dai risultati del conto economico consolidato, senza alcuna significativa espansione all'esterno del perimetro delle proprie attività, in modo da conseguire ricavi al di fuori di quelli derivanti dalle commesse della capogruppo. Si ribadisce, poi, la necessità che l'Azienda attivi comunque ogni misura organizzativa, di processo e gestionale idonea ad eliminare residue inefficienze e sprechi, proseguendo, laddove possibile e conveniente, nel percorso di internalizzazione delle attività e concentrando gli impegni finanziari sulle priorità effettivamente strategiche, con decisioni di spesa che siano - singolarmente e nel loro complesso - strettamente coerenti con il quadro di riferimento.

Nell'attuale panorama economico è necessario pianificare un sostanziale contenimento dei costi, soprattutto quelli della produzione, avuto riguardo al contesto nel quale si iscrive l'attività della RAI e, quindi, tenendo conto delle entrate effettive.

Sebbene l'esito della gestione del 2014 sia stato in generale positivo, si deve segnalare che il risultato si è reso possibile per la vendita di una quota di minoranza del pacchetto azionario di RaiWay s.p.a., circostanza che ha generato una plusvalenza netta di 228 milioni di euro.

Appare, quindi, quanto mai necessario un vigoroso contenimento dei costi, veicolo per procedere ad un efficace risanamento strutturale dei conti della concessionaria in presenza di ricavi in calo caratterizzati da una notevole rigidità.

Financials Rai 2014

Relazioni e bilanci al 31 dicembre 2014





Relazioni e bilanci al 31 dicembre 2014



PAGINA BIANCA

Indice

Introduzione	5
Bilancio civilistico al 31 dicembre 2014	11
Bilancio consolidato di Gruppo al 31 dicembre 2014	145
Bilanci delle società controllate	219
Bilanci delle società collegate	241
Corporate Directory	246

4

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

5

Introduzione

Organi Sociali

6

Struttura Organizzativa

7

Lettera agli Azionisti del Presidente
del Consiglio di Amministrazione

9

Organi Sociali

Consiglio di Amministrazione ⁽¹⁾

Presidente	Anna Maria Tarantola
Consiglieri	Gherardo Colombo Rodolfo de Laurentiis Antonio Pilati Marco Pinto Guglielmo Rositani Benedetta Tobagi Luisa Todini ⁽²⁾ Antonio Verro
Segretario	Nicola Claudio

Collegio Sindacale

Presidente	Carlo Cesare Gatto
Sindaci effettivi	Domenico Mastroianni Maria Giovanna Basile
Sindaci supplenti	Liana Meucci Pietro Floriddia

Direttore Generale

	Luigi Gubitosi
--	----------------

Società di Revisione

	PricewaterhouseCoopers
--	------------------------

⁽¹⁾ In scadenza con l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2014.

⁽²⁾ Dimissionaria dal 20 novembre 2014 con effetto dalla medesima data.

Introduzione

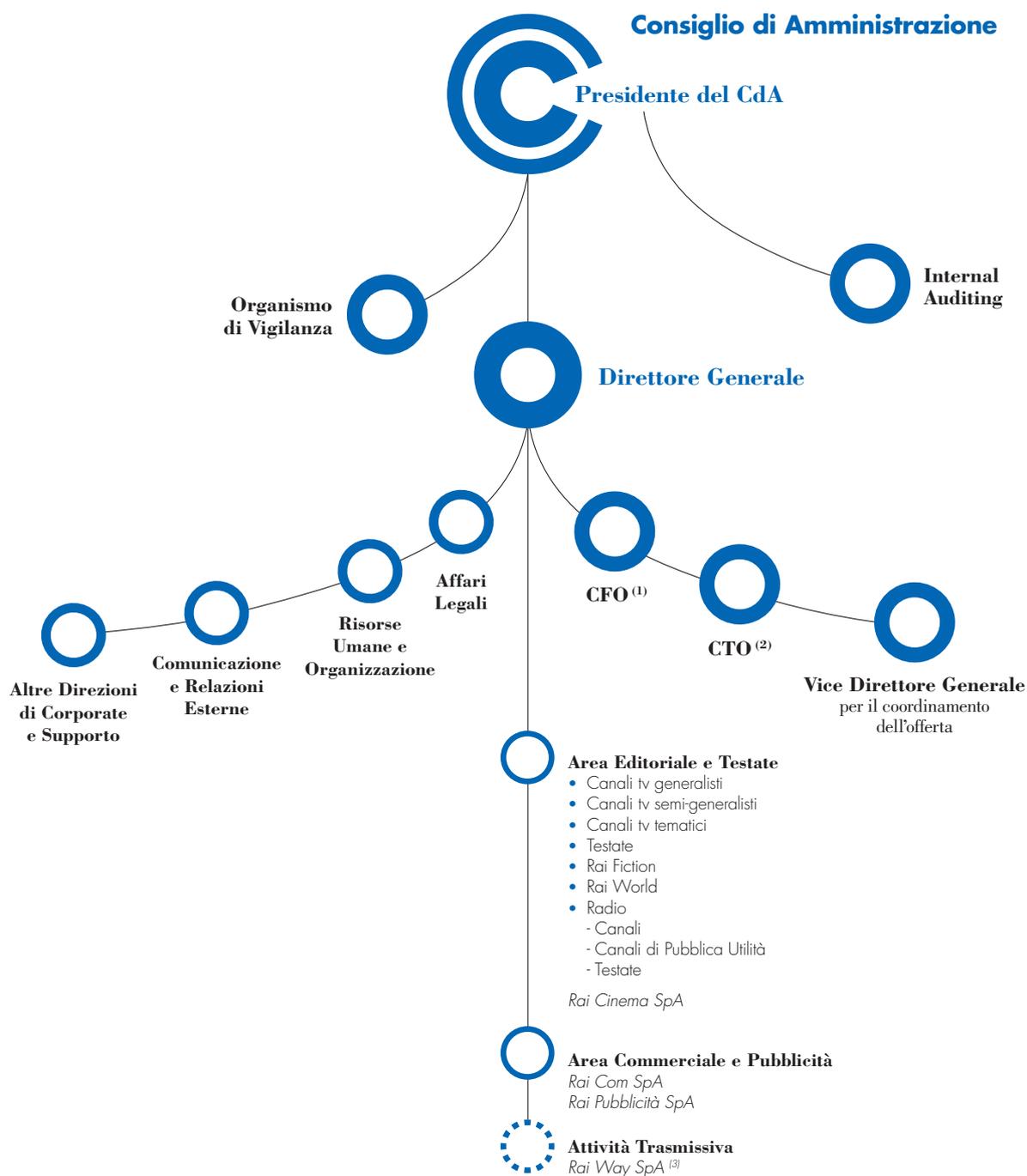
Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

7

Struttura Organizzativa

(sintesi)



⁽¹⁾ Al Chief Financial Officer riportano: Finanza, Pianificazione e Controllo di Gestione, Amministrazione, Immobiliare e Servizi Generali, Canone.

⁽²⁾ Al Chief Technology Officer riportano: Produzione TV, Strategie Tecnologiche, ICT, Web, Digitale Terrestre.

⁽³⁾ Quotata dal 19 novembre 2014, La Società, benché soggetta alla direzione e coordinamento di Rai, esercita la propria attività con autonomia gestionale, generando ricavi dalla propria clientela e utilizzando competenze, tecnologie, risorse umane e finanziarie proprie.

8

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

9

Lettera agli Azionisti del Presidente del Consiglio di Amministrazione

Lettera agli Azionisti del Presidente del Consiglio di Amministrazione

Signori Azionisti,

Il 2014 è stato un anno complesso per la Rai. È partito in modo soddisfacente, si è improvvisamente complicato, per poi concludersi molto bene.

Il Piano Industriale 2013-2015 aveva definito per il triennio un percorso focalizzato su tre macro obiettivi: ripristinare durevoli condizioni di equilibrio economico-finanziario, garantire l'eccellenza dell'offerta e dotare la Rai di tecnologia all'avanguardia.

Tre pilastri sviluppati su specifiche aree di intervento, a loro volta declinate su apposite azioni operative, adottando un processo strutturato, partecipato e realmente governato, scandito da rigidi cronoprogrammi e affidato, per le diverse aree, a univoche responsabilità; un processo senza precedenti in Rai, che ha consentito di risollevare l'Azienda ponendo basi solide per rifonderla.

Già il 2013 aveva visto importanti progressi: con il raggiungimento dell'obiettivo del pareggio del risultato operativo, che seguiva la perdita netta di 246 milioni di Euro del 2012 che ne aveva messo a rischio la stessa stabilità, e con il mantenimento della posizione finanziaria netta a un livello di sostenibilità.

Per il 2014 - pur in presenza dell'onere legato ai grandi eventi sportivi, pari a circa 95 milioni di Euro - era stato inizialmente individuato come target il rafforzamento del percorso di efficientamento della gestione, coniugandolo con iniziative di sviluppo, precluse all'atto dell'insediamento di questo Consiglio di Amministrazione, prevalentemente per la scarsità delle risorse finanziarie disponibili.

Nella prima parte dell'anno, lo scenario ha tuttavia subito importanti modifiche: l'evoluzione del mercato pubblicitario, per il mancato realizzarsi delle prospettive di inversione del trend negativo dell'economia, ha deluso le aspettative di crescita del fatturato e l'approvazione del D.L. 24 aprile 2014 n. 66, convertito nella Legge 89/2014, ha inaspettatamente decurtato di 150 milioni di Euro le somme da riversare alla Rai per il canone, con un effetto negativo che si è aggiunto al mancato adeguamento all'inflazione

dell'importo unitario e alla progressiva crescita degli utenti morosi.

Per effetto del mutato contesto, nonostante il rafforzamento delle azioni di efficientamento, il risultato netto diveniva fortemente negativo e ugualmente critica risultava la posizione finanziaria.

A contrastare tali andamenti e decisioni autoritative, la Rai è intervenuta su due fronti: sulla gestione ordinaria e sulla gestione straordinaria.

Sotto il primo aspetto, in presenza di una più negativa evoluzione in corso d'anno della dinamica dei ricavi pubblicitari, sono state poste in essere importanti iniziative per contenere ulteriormente i costi esterni - in flessione, rispetto al 2013, di 80 milioni di Euro, al netto dei grandi eventi sportivi - e il costo per il personale.

Sotto il secondo aspetto, la Rai ha reagito attraverso un processo di valorizzazione degli assets strategici e patrimoniali del Gruppo.

La quotazione di Rai Way, operazione che è riuscita ad attrarre sulla controllata l'attenzione dei principali investitori internazionali, ha fatto realizzare a Rai - mediante il collocamento sul mercato azionario del 34,93% del capitale della società - un incasso di 280 milioni di Euro e una plusvalenza netta di 228 milioni di Euro.

L'esercizio, in questo modo, chiude in utile, pari a circa 58 milioni di Euro a livello di Gruppo, la dimensione più significativa, con una gestione industriale sostanzialmente equilibrata, con l'indebitamento in forte calo rispetto al 2013, a 315 milioni di Euro. I target prefissati sono stati pertanto ampiamente raggiunti.

Gli obiettivi perseguiti per mantenere la leadership e rafforzare la qualità dell'offerta, il secondo pilastro del Piano, sono stati il rafforzamento tout court del ruolo di Editore di Servizio Pubblico, lo sviluppo multicanale dell'offerta televisiva gratuita, passando attraverso una rimodulazione di alcuni generi televisivi strategici, e la capacità di cogliere la straordinaria valenza del Web. Impegni tutti che procedono di pari passo alla fidelizzazione dei pubblici giovani e dinamici.

Lettera agli Azionisti del Presidente del Consiglio di Amministrazione

È stato un anno di programmi dai grandi contenuti. Come non ricordare il successo dei *Dieci Comandamenti*. Roberto Benigni ci ha dato due serate meravigliose e intense. Ma vi sono stati molti altri bei programmi. Uno fra tutti la fiction *Qualunque cosa succeda*, il caso Ambrosoli, con cui abbiamo onorato la memoria di un grande eroe civile.

La fiction, tra i più importanti punti di forza editoriale della Rai, ormai presenta una combinazione di storie molto più varia rispetto al passato ed è orientata al racconto della contemporaneità senza trascurare le figure e gli avvenimenti di rilievo per l'identità e la memoria del nostro Paese.

La cultura, intesa non in senso elitario ed escludente, è al centro di un nuovo progetto di sviluppo, per una formazione di qualità in grado di colmare la distanza che tiene lontane le nuove generazioni. E va in questa stessa direzione la sfida, grande e densa di contenuto, che abbiamo iniziato a pensare per il modo in cui seguiremo la scuola.

Sono molti altri i programmi che potremmo citare, per l'informazione, l'intrattenimento e lo sport, e tutti rispondono alla volontà di esser guida e incitamento per un Paese che ha bisogno di esempi positivi e di speranze per costruirsi un futuro migliore.

Grande impulso è stato dato alla rivitalizzazione del pilastro della tecnologia, trascurata fino a qualche anno addietro, con la completa digitalizzazione delle testate giornalistiche nazionali e regionali, con la digitalizzazione e il passaggio in HD delle infrastrutture audio-video tradizionali, con la digitalizzazione dell'archivio delle Teche e con altre iniziative che stanno progressivamente ridisegnando il modello e l'assetto produttivo aziendale.

La Rai ha anche compiuto, in pochi anni, importanti passi avanti nel miglioramento del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi adeguato alla sua complessità e alla rilevanza delle attività svolte, tale da favorire l'assunzione di decisioni consapevoli e concorrere ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità

dell'informativa finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti e degli strumenti normativi interni. Il modello organizzativo sta evolvendo dal tipo 'gerarchico' a quello per 'processi', sicuramente più adatto ad affrontare le sfide del mondo digitale. In questa ottica - al fine di migliorare il coordinamento, l'esecuzione, i meccanismi di controllo, di pianificazione, di assegnazione e verifica del raggiungimento degli obiettivi - il nuovo macro assetto è articolato su cinque Aree per unificare componenti aziendali concentrate su missioni affini o tra di loro fortemente correlate in logica di business.

La nuova Rai, in questi anni, ha dato prova - da ogni punto di vista, economico, editoriale e tecnologico - di grande professionalità, di saper reagire, di far bene

Tuttavia, al fine di raggiungere stabilmente e in modo strutturale l'equilibrio economico prospettico, sono necessari ulteriori interventi, anche sullo stesso perimetro delle attività di Gruppo, funzionali al miglior svolgimento della missione del Servizio Pubblico nel contesto digitale. Siamo, pertanto, consapevoli che per assicurare alla Rai un grande futuro di *media company* sarà necessario proseguire la profonda revisione degli assetti organizzativi e industriali, in un contesto di confermata centralità della proposta editoriale.

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

11

Bilancio civilistico al 31 dicembre 2014

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione	13
Prospetti contabili di Rai SpA	75
Nota integrativa	83
Prospetti supplementari	133
Relazione del Collegio Sindacale	139
Relazione della Società di revisione	141
Deliberazioni dell'Assemblea degli Azionisti	143

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato